

**Ass.-Prof. Dr. Markus Ammann  
Mag. Werner Mauersberg**

**universität innsbruck**



**LEADERSHIP FOR LEARNING AS EXPERIENCE**  
**Leadership in Innovative Schools Which Won the**  
**German School Award**

**a Research Project Funded by the Robert Bosch Foundation**



Übergabe des Juniorkochbuches der 4a durch Oberbürgermeisterin Frau I

### Möhren mit Minze oder Köfte am Pfieß

Die Tafel und die Klasse 4a der Waldschule stellen ihr neues Buch vor „Juniorkochbuch – Jeder isst anders“

FLENSBURG Sie ist eine Gruppe von Kindern, die sich nicht scheuen zu fragen, was es mit dem Pfieß zu tun hat. Und sie haben es geschafft, ein Juniorkochbuch zu erstellen, das nicht nur die Kinder der Waldschule, sondern auch die Kinder anderer Schulen in der Region anspricht. Das Buch ist ein gemeinsames Projekt der Kinder der Waldschule und der Kinder der Uni Flensburg. Die Kinder haben sich Gedanken über die Ernährung gemacht und haben ein Buch erstellt, das nicht nur die Kinder der Waldschule, sondern auch die Kinder anderer Schulen in der Region anspricht. Das Buch ist ein gemeinsames Projekt der Kinder der Waldschule und der Kinder der Uni Flensburg. Die Kinder haben sich Gedanken über die Ernährung gemacht und haben ein Buch erstellt, das nicht nur die Kinder der Waldschule, sondern auch die Kinder anderer Schulen in der Region anspricht.



Bild von der neue Kochbuch präsentiert. Da es die Waldschule mit Frau Prof. Ingrid...

### Fritz-Reuter-Schule besteht den Test

Positives Ergebnis einer Schullehrerprüfung durch das IGSH. Innovationen und moderner mit nachhaltiger Unterrichtsentwicklung

SCHULEN Die Fritz-Reuter-Schule hat sich den Test der IGSH (Internationaler Vergleich der Schullehrer) erfolgreich durchgesetzt. Die Schullehrer haben sich in verschiedenen Bereichen bewährt, darunter in der Unterrichtsentwicklung, der Schulleitung und der Zusammenarbeit mit den Eltern. Die Schullehrer haben sich in verschiedenen Bereichen bewährt, darunter in der Unterrichtsentwicklung, der Schulleitung und der Zusammenarbeit mit den Eltern. Die Schullehrer haben sich in verschiedenen Bereichen bewährt, darunter in der Unterrichtsentwicklung, der Schulleitung und der Zusammenarbeit mit den Eltern.

### Die Waldschule hat ein Problem

Mit einer Petition kämpfen Eltern um neue sanitäre Anlagen

FLENSBURG Sie ist ein Problem, das die Eltern der Waldschule beschäftigt. Die sanitären Anlagen in der Schule sind veraltet und müssen ersetzt werden. Die Eltern kämpfen mit einer Petition um die Finanzierung neuer sanitärer Anlagen. Die Eltern kämpfen mit einer Petition um die Finanzierung neuer sanitärer Anlagen. Die Eltern kämpfen mit einer Petition um die Finanzierung neuer sanitärer Anlagen.



Nur weil es dieses Problem immer gibt, werden wir es nicht unterlassen. Das ist die Haltung der Eltern der Waldschule.

# Frisch auf den Tisch: Obst und Gemüse für Schüler

Vier Grundschulen im Stadtgebiet nehmen am EU-Schulprogramm in Schleswig Holstein teil

FLENSBURG Zweimal pro Woche 100 Gramm frisches Obst und Gemüse. Das bekommt jede Schüler der Grundschule Ransharder dienas und donnerstags ausgeteilt. Diesmal waren es Gurken, Äpfel und Karotten.

Die Schule ist eine von vier Grundschulen im Flensburger Stadtgebiet, die am EU-Schulprogramm „Obst, Gemüse, Milch“ in Schleswig Holstein teilnimmt, das dieses Schuljahr gestartet ist. Neben der Ransharder Schule beteiligen sich auch die Frierlanderschule, die Waldorfschule sowie die Unesco-Schule Weiche. Das heißt, anders gesagt, dass es frisches Obst nicht auch an anderen Schulen in Schleswig Holstein.

„Dieses Programm richtet sich insbesondere an Brennpunktschulen.“

Eike Rode, Geschäftsführer des IGSH

essen“, erklärt Eike Rode, Geschäftsführer des IGSH. „Wir betonen die Schulen nur mit nationalen und regionalen Produkten. Jetzt zum Winter liefern wir Fairtrade Produkte aus“, berichtet er. Die Grundschule Ransharder bekam den Zuschlag für das EU-Projekt aufgrund ihres Engagements im Bereich Ernährung. „Ich bin jetzt seit anderthalb Jahren Gesundheitsfachkraft hier an der Schule. Außerdem haben wir Arbeitsgruppen wie die Power Kids, in denen Schüler selbst etwas über Ernährung lernen“, erzählt Rode. Für das erste Jahr ist die Finanzierung gesichert, und für die Zukunft wird auch schon weitergeplant. So möchte sich die Grundschule für das nächste Jahr noch einmal bewerben und hat auch ein neues Projekt rund um Hygiene gestartet.

„schule etwa wird in einem Kooperationsprojekt mit der Flensburger Tafel beauftragt.“

„Dieses Programm richtet sich insbesondere an Brennpunktschulen.“

Eike Rode, Geschäftsführer des IGSH

„Wir betonen die Schulen nur mit nationalen und regionalen Produkten. Jetzt zum Winter liefern wir Fairtrade Produkte aus“, berichtet er.

### Toilettensanierung

## Neue Toiletten für Flensburger Schulen

Stadt hat die Sommerferien für umfangreiche Sanierungsmaßnahmen in sechs Gebäuden / Gezieltes des Geldes ist Landeszuschuss

FLENSBURG Die Sommerferien sind die ideale Zeit für umfangreiche Sanierungsmaßnahmen in den Schulen. Die Stadt hat die Sommerferien für umfangreiche Sanierungsmaßnahmen in sechs Gebäuden / Gezieltes des Geldes ist Landeszuschuss. Die Sommerferien sind die ideale Zeit für umfangreiche Sanierungsmaßnahmen in den Schulen. Die Stadt hat die Sommerferien für umfangreiche Sanierungsmaßnahmen in sechs Gebäuden / Gezieltes des Geldes ist Landeszuschuss.



Zusammen mit dem Flensburger Tafel...

„Nur weil es dieses Problem immer gibt, werden wir es nicht unterlassen.“

„Dieses Programm richtet sich insbesondere an Brennpunktschulen.“

Eike Rode, Geschäftsführer des IGSH

„Wir betonen die Schulen nur mit nationalen und regionalen Produkten. Jetzt zum Winter liefern wir Fairtrade Produkte aus“, berichtet er.

### Was ist going on in this school?

Die Waldschule hat ein Problem

FLENSBURG Dabei sein ist alles, aber gewinnen ist auch ganz schön. An der Uni Flensburg ausgetragenen Mathematik-Olympiade der Drittklässler an der Landesrunde der Mathematik-Olympiade haben ungefähr 50 Teams aus Flensburg, Schleswig-Flensburg, Rendsburg-Eckernförde, Nordfriesland, Dithmarschen, Steinburg, Pinneberg, Kiel und Plön teilgenommen. Maximilian von Heyer und Bo Selke (Waldschule) konnten sich unter über 50 Schülern behaupten, die sich erst über eine Ausscheidungsrunde für den Wettbewerb qualifizieren mussten. Bemerkenswert dabei auch, dass sich Max von Heyer erst im zweiten Schulbesuchsjahr befindet. Beide Kinder wurden bei dem Wettbewerb von ihren Eltern und einer Lehrerin begleitet. Qualifiziert hatten sich neben der Waldschule auch Nathan Peiter und Marius Pohlen (Grundschule Adelby) sowie Nils Harjes und Leander Wolfrum (Schule Friedheim).

- WISSEN Was ist mit den Bienen los?
MATHEN Geht an Bord des Forschungsschiffes
SPORT Das geht noch besser
BUCHER Knack den Code, bevor es zu spät ist!
TIERE Mini-Panda auf der Waise

Top Nachrichten
WELTLEBENS GEWISSEN

Ein Legemann vor zwei Flügeln, das ist für Felix (8) das Bild von der Gegend, in der er lebt. In Flensburg, nah an der Grenze zu Dänemark. „Lago ist ja eine dänische Erklärung, aber deutsche Kinder spielen damit auch sehr gerne“, erklärt Drittklässler von der Flensburger Waldschule. Sein Legemann-Bild geht zu einer Ausstellung, in der Erwachsene und Kinder zeigen, wie die sich mit der Grenze zwischen Deutschland und Dänemark beschäftigen.



Kleine Mathe-Genies: Maximilian von Heyer (links) und Bo Selke.

„Nur weil es dieses Problem immer gibt, werden wir es nicht unterlassen.“

„Dieses Programm richtet sich insbesondere an Brennpunktschulen.“

Eike Rode, Geschäftsführer des IGSH

„Wir betonen die Schulen nur mit nationalen und regionalen Produkten. Jetzt zum Winter liefern wir Fairtrade Produkte aus“, berichtet er.



### Nick Arriens (4c) wurde Grundsch

FLENSBURG Ein kleiner Junge, der sich für die Natur interessiert, hat sich einen Namen gemacht. Nick Arriens (4c) wurde Grundsch... (Text is partially obscured by the graphic)



James Dittberock bei der Übergabe...

### Besonderer Zehnkampf: Kinder unterrichten Kinder

FLENSBURG Leihathleten herrschen in den Hallen der Kurt-Tucholsky-Schule in Flensburg. 285 Grundschüler aus dem Stadtgebiet und Weiche stellen sich einem leichtathletischen Zehnkampf. In Kooperation mit dem Schul-sportbeauftragten Klaus Jans und der Aktion „Kinder stark machen“ des Deutschen Olympischen Sportbundes hatten die Schüler der 5d der Kurt-Tucholsky-Schule gemeinsam mit ihrer Lehrerin Christine Decker einen Parcours aufgebaut, in welchem es nach eng an den olympischen Zehnkampf angelehnte Disziplinen zu bewältigen gab. So wurde im Wettsprung beispielsweise von einer Kastentreppe auf Weichbodenmatten, zum Ringklettern diente ein Medianball, und der 100m-Sprint wurde zum Hinkloppern am Wende-



James Dittberock bei der Übergabe...

gervon der Grundschule Adelby mit 36 Punkten. Den Gesamtsieger bei der Klassenwertung holte die Klasse A3 der GS Adelby mit einem Durchschnitt von 29,6 Punkten. Silber ging ebenfalls nach Adelby an die Klasse A4 (27) und Platz drei an die 4a der Unesco Schule Weiche (26,6). Gewinnen haben aber auch die 20 Pünktklässer der KTS, die diesen Wettkampf erstmals absolvierten. sh:z



Kleine Mathe-Genies: Maximilian von Heyer (links) und Bo Selke.

„Nur weil es dieses Problem immer gibt, werden wir es nicht unterlassen.“

„Dieses Programm richtet sich insbesondere an Brennpunktschulen.“

Eike Rode, Geschäftsführer des IGSH

„Wir betonen die Schulen nur mit nationalen und regionalen Produkten. Jetzt zum Winter liefern wir Fairtrade Produkte aus“, berichtet er.



## Agenda

- Overview German School Award
- Research Design
- Leadership and Innovation
- The Case
- Summary





... aims to identify, honor  
and publicize good schools



...is an annual competition  
across all 16 federal states  
(since 2006)

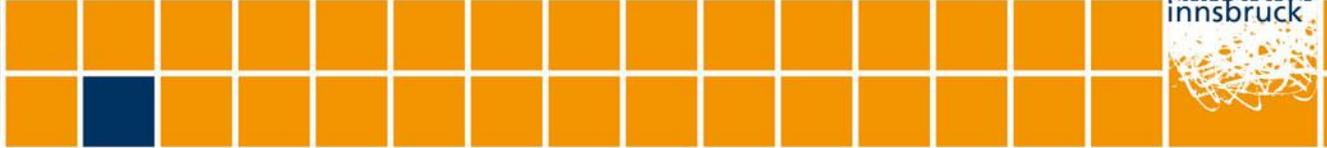
## The GERMAN SCHOOL AWARD

... aims to set  
quality  
benchmarks for  
good schools

### Quality Areas:

Academic achievement; Approach to  
Diversity; Quality of Instruction;  
Responsibility; School Culture;  
School Development

... addresses all  
types of schools  
in the system



# Award Winning Schools across Germany





How does leadership for successful learning show at individual schools?

Which findings can be generalized and are transferable to other contexts?

**Research into Leadership for Successful Learning  
in Award Winning Schools  
RESEARCH QUESTIONS**

What can school leaders learn from award winning schools for leading learning?

**Which insights can be derived for the professionalization of school leaders?**

What can be added to theory building on successful leadership from the research?



School competitions are held by different institutions (e.g. governments, companies, foundations) with different emphases (e.g. evaluation of school development or types of schools)

school competitions as impulse for quality development processes and networking

**„Schulwettbewerbe ... als Möglichkeit der Erkenntnisgewinnung über die Arbeitsweise der schulischen Praxis.“ (Albers 2016, S. 102)**



Also a lack of systematic research and analyses of school competitions

Up to now not many empirical findings concerning school competitions and school development processes



Semi-Structured Interviews with teachers, pupils, school principal

Document Analysis:  
Application for GSA, Evaluation & Laudationes by Jury, Homepage, Press Articles, Speeches given by School Principals

## Research into Leadership for Successful Learning in Award Winning Schools RESEARCH DESIGN

Classroom Observation, Co-Experiencing School Activities and Shadowing of School Principal

Vignettes (Schratz et al. 2012) and Anecdotes (Rathgeb et al. 2017)

28 schools - three days in each school

Grounded Theory (Strauss 1991)



“... leadership is second in strength only to classroom instruction.”

(Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004, p. 70)

Instructional and Transformational  
Leadership

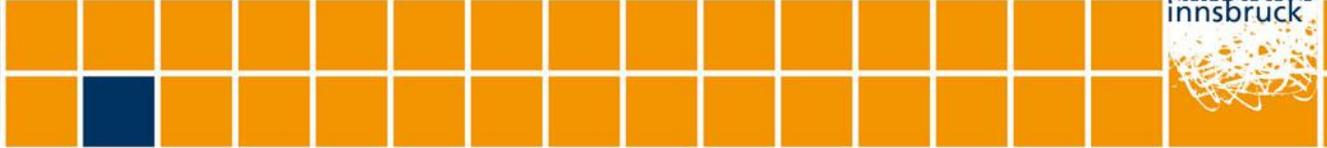
(Hattie, 2014)

## Leadership for Learning – What do we know?



Teaching is influenced directly and indirectly by working conditions and by capacity for innovations.

(Pietsch, Lücken, Thonke, Klitsche, & Musekamp, 2016; Hallinger, & Heck, 2011; Bell, Bolam, & Cubillo, 2003; Hallinger, & Heck, 1998)



“Balance orientated”  
Balance at a school is disturbed

**How do innovations happen?**

“Out of conflict”

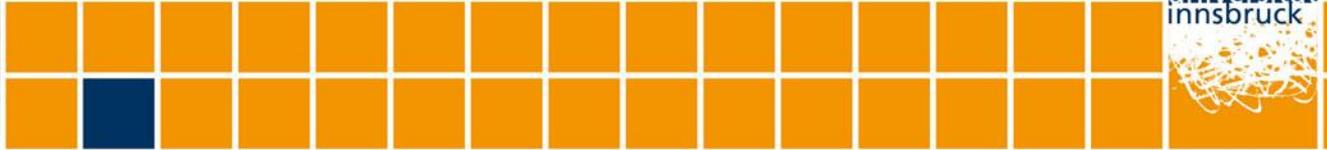
**Innovation in the educational system**

Innovations on different levels

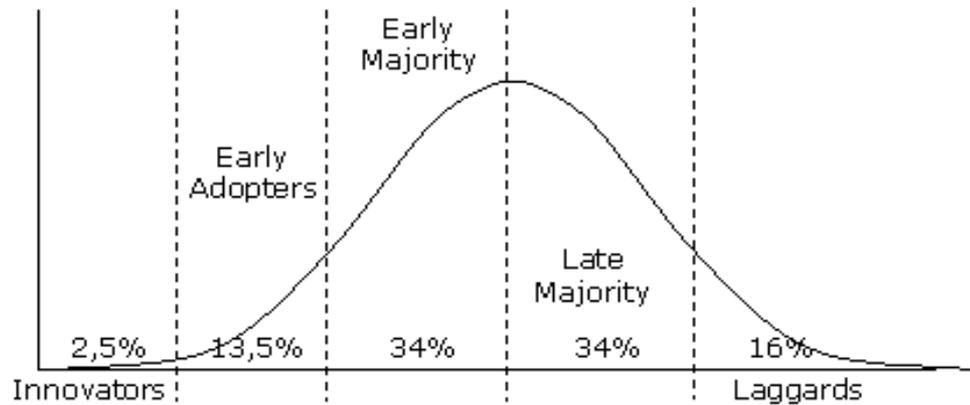
Innovations often in the form of model tests

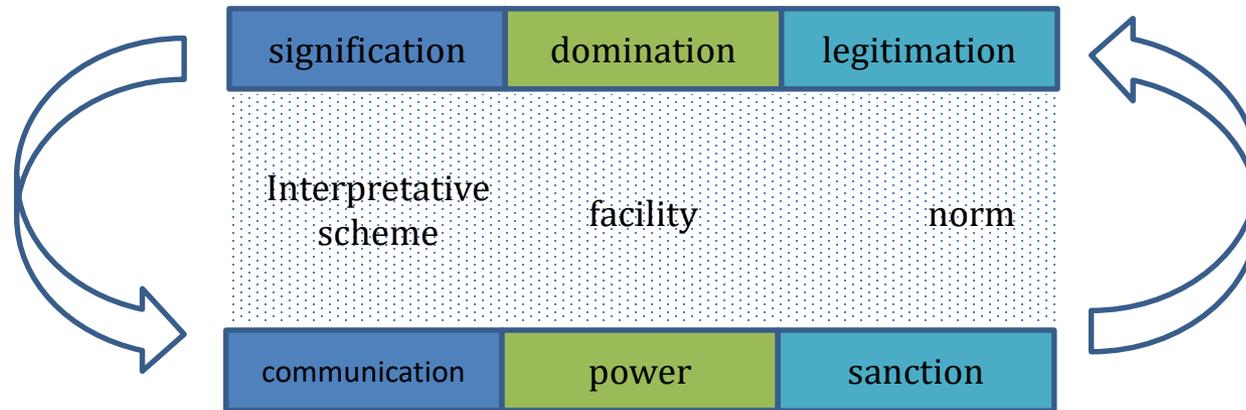
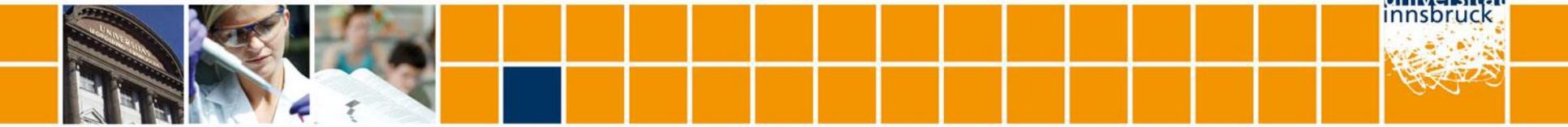
(How) Can successful models be transferred into a general public?





## Innovation Curve (Rogers)





(Giddens, 2004: 29)





## Our case

*"We develop personalities."*

*"Here we organize quality in a happy way."*

*"It's normal to be different."*

- Elementary school
- small town
- nearly 86.000 inhabitants
- build in 1900



- about 350 students
- 40 employed persons in the educational staff (teachers, teachers for special needs, social workers,..)
- nearly 10 % of the students with special needs



## Awards of the school

- 2016** – Anschlusszertifizierung Zukunftsschule SH Stufe 3 (Wir setzen Impulse)
- 2015** – Preisträger beim „Deutschen Schulpreis“ der Robert-Bosch-Stiftung
- 2014** – Anschlusszertifizierung Zukunftsschule SH Stufe 3 (Wir setzen Impulse)
- 2014** – Waldschule als Juror beim Schulpreis von Schleswig-Holstein
- 2014** – Gewinn beim Partizipationsprojekt Schulhofgestaltung „Grundschule bunter stiften“
- 2014** – Gewinn bei der bundesweiten Ausschreibung: „Spielen macht Schule“
- 2014** – Deutscher Arbeitgeberpreis für Bildung (Inklusion)
- 2013** – nominiert für den deutschen Schulpreis
- 2013** – European Agency for development in special needs education- zeichnete die Schule als eine von fünf Schulen aus Europa aus, die für die EU als beispielhafte inklusive Schulen gelten: (Essunga-Schweden; Wien-Österreich; Ljubljana-Slowenien; Valetta- Malta; Waldschule- Deutschland)
- (2012-2014)** – Eingeladener Teilnehmer am Exzellenzforum des Deutschen Schulpreises
- 2012** – 1. Preis – Kulturstiftung der Länder „Kinder zum Olymp!“ in der Kategorie „Kulturelles Schulprofil“
- 2012** – Anschlusszertifizierung Zukunftsschule SH Stufe 3 (Wir setzen Impulse)
- 2012** – Robert Bosch-Stiftung – Deutscher Schulpreis erneut unter den 50 besten Schulen Deutschlands
- 2011** – Robert Bosch-Stiftung – Deutscher Schulpreis unter den 50 besten Schulen Deutschlands
- (2011-2013)** – Eingeladener Teilnehmer am Exzellenzforum des Deutschen Schulpreises
- 2011** – Auszeichnung durch den Bildungsminister des Landes Schleswig – Holstein für herausragende pädagogische Arbeit
- 2011** – prämiert und aufgeführt in der deutschen Inklusionslandkarte
- 2011** – Integrationspreis des Landes Schleswig-Holstein
- 2010** – Zukunftsschule SH in der höchsten Kategorie Stufe 3 (Wir setzen Impulse)
- 2010** – SINUS-Projektschule
- 2010** – Bertelsmann-Stiftung – Jakob Muth – Preis
- 2010** – Preisträger als Teilnehmer beim Kulturpreis 2009 der Kulturbrücke – Wetterbilder – Sturmflut auf Papier; grenzüberschreitend mit den Künstlern Johannes Caspersen und Rick Towle
- 2009** – Preis als Kulturaktive Schule
- 2008** – Referenzschule des Landes-Schleswig Holstein

www1 (download: 09.01.18)



Problem of dealing with heterogeneous classes

area with high unemployment rates and socioeconomically deprived parents

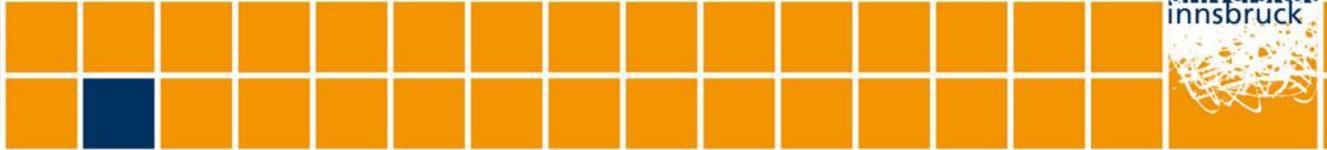
## The start of the journey – or the point of the turnaround

Lost of trust of the parents

Nearly close-down of the school  
New principal in 2005/06

Dramatic decrease in student enrollment





How to teach in heterogeneous learning groups?

How can we become attractive for socioeconomically not deprived parents and students?

## The start of the journey Five questions

Which concepts are helpful for difficult situations in the classrooms?

How can we change our image in the public perception?

How can we involve students with special needs for a long term?



Introduction of inter-year classes

Intentional heterogeneous learning groups  
- Diversity as a visible added value

## Clear Cut and decision for an new inclusive approach

Human Resource  
Development for  
inclusive teaching  
and self-regulated  
learning processes

Strategic Marketing for making  
successful projects visible &  
Participating in contests as an  
impulse for school improvement

Breaking up the  
time structures for  
new individual self-  
regulated learning  
processes



- Strategic Management and Marketing
- Clear (pedagogical) vision and strategy
- Clear structured pedagogical concept
- Responsibility and trust

- Culture of trust and appreciation
- “There is nothing that can not be done.”
- The whole school as space for learning and living (e. g student lying on the floors)

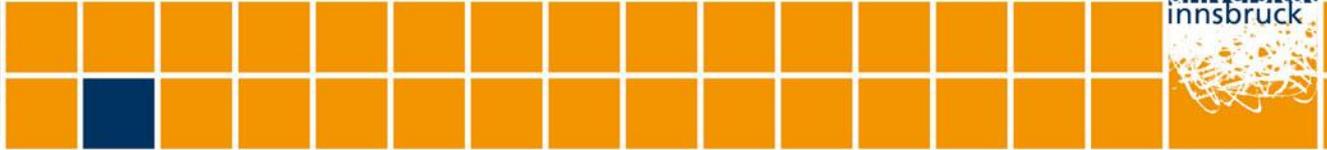




## A collection of some projects of the past 10 years

- Professional Circus with teachers as artists and public audience
- Music Classes with Opera singer
- Regional artists work with children in the school
- Producing a calender
- Participation in different competitions e.g. reading
- Running day

- New canteen
- Theater workshops
- Students produce commercials with professionals
- Kiosk run by students
- Mediation by students for students
- Library for tools run by students
- ...



Growth of the enrollment of students from approx.. 220 up to approx.. 330

Rate of inclusion btw. 97 % and 100 %

## Currently

Several prizes won

Stop for enrollments of students from other districts because of the high rates of the own district

Continuous quality management



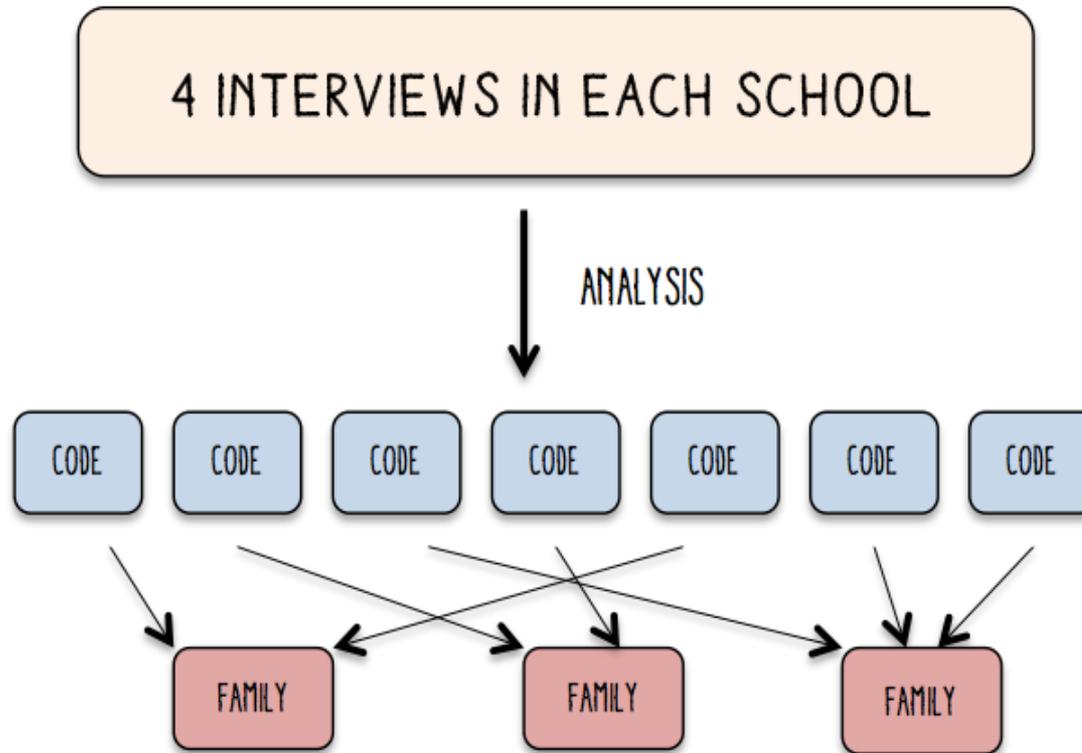


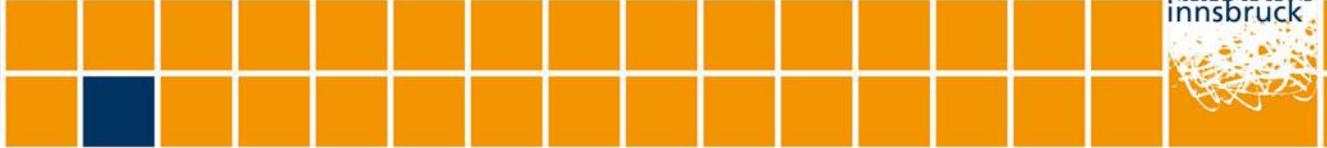
### Anecdote: „He’s a real manager.“

Mrs. Weber proudly tells us that 150 children from other school districts are enrolled at her school. "And without the concept that he developed, which is not that typical for school, these 150 children would not be here at all, for example, this is his main responsibility, namely to get them to us" says Frau Weber. Having been in the newspapers, Mr. Taylor was known by the teachers long before they started working at that school. Mrs. Miller laughs: "Yes, that's simply how he is." The headmaster regularly ensures that their school is present in the public and that the various events are displayed in newspapers. "He's a real manager, one has to say, he has got amazing skills and abilities, that's his great strength," says Mrs. Weber, fixing a point in the distance with her eyes. The children are then in the hands of the teachers and "... within the framework conditions he is no longer interfering," concludes Mrs. Weber in a satisfied voice.



## Data Analysis





## Findings Are Clustered into Theoretical Categories Called Families

*The principal's action shows in...*

### Example family

**...keeping the balance...**

- ...between hierarchies.
- ...of structures.
- ...between different interests.
- ...of resources.

### Example family

**... allowing help...**

- ...at the creation of lessons.
- ...during the realization of projects.
- ...from parents.
- ...from external places.





„Work underground as long as you can.“

„Be brave!“

„Take the risk, break the rules!“

“‘Leadership for learning as experience’ means negotiating experiential spaces against the background of structuring conditions while respecting the mutually agreed pedagogical concept and enduring leaders’ own experiences and those of the people they lead, which can be joyful but also painful.” (Ammann 2018, in press)

„Fear is a bad consultant.“

„There is no alternative to success.“



## References

- Albers, A. (2016). Schulwettbewerbe als Impuls für Schulentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ammann, M. (2018). Leadership for Learning as Experience - Introducing the use of vignettes for research on leadership experiences in schools. Under review.
- Bell, L., Bolam, R., & Cubillo, L. (2003). *A systematic review of the impact of school head teachers and principals on student outcomes*. London, UK: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education.
- Hattie, J. (2014). Lernen sichtbar machen. Überarbeitete deutschsprachige Ausgabe von Visible Learning. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995, *School Effectiveness and School Improvement*, 9:2, 157-191, DOI: 10.1080/0924345980090203.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process, *School Effectiveness and School Improvement*, 22:2, 149-173, DOI: 10.1080/09243453.2011.565777.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project. New York: The Wallace Foundation.
- Nickolaus, R., Gräsel, C. (2002): Innovation und Transfer – Expertisen zur Transferforschung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Pietsch, M., Lücken, M., Thonke, F., Klitsche, S. & Musekamp, F. (2016). Der Zusammenhang von Schulleitungshandeln, Unterrichtsgestaltung und Lernerfolg. Eine argumentenbasierte Validierung zur Interpretier- und Nutzbarkeit von Schulinspektionsergebnissen im Bereich Führung von Schulen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 19, 527-555.
- Rathgeb, G., Krenn, S. & Schratz, M. (2017). Erfahrungen zum Ausdruck verhelfen. Die Anekdote als besondere Form phänomenologischen Schreibens. In Amman, M., Westfall-Greiter, T. & Schratz, M. (eds.). *Erfahrungen Deuten – Deutungen erfahren. Experiential Vignettes and Anecdotes as Research, Evaluation and Mentoring Tool*. (pp. 125-151). Innsbruck: Studienverlag.
- Schratz, M., Schwarz, J. & Westfall-Greiter, T. (2012). *Lernen als bildende Erfahrung. Vignetten in der Praxisforschung*. Innsbruck: Studien Verlag.
- Strauss, A. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Wilhelm Fink Verlag.